



## Regards sur l'économie allemande

Bulletin économique du CIRAC

113 | 2014

Varia

---

# Kärcher – performance et valeurs d'une ETI familiale

Markus Wiederspahn et Isabelle Bourgeois

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rea/4690>

DOI : 10.4000/rea.4690

ISSN : 1965-0787

### Éditeur

CIRAC

### Édition imprimée

Date de publication : 15 juillet 2014

Pagination : 33-42

ISSN : 1156-8992

### Référence électronique

Markus Wiederspahn et Isabelle Bourgeois, « Kärcher – performance et valeurs d'une ETI familiale », *Regards sur l'économie allemande* [En ligne], 113 | juillet 2014, mis en ligne le 17 juillet 2016, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rea/4690> ; DOI : 10.4000/rea.4690

---

# Kärcher – performance et valeurs d’une ETI familiale

**Markus Wiederspahn et Isabelle Bourgeois**

*En France, les ETI allemandes font rêver. Hautement compétitives et innovantes, (presque) toujours leaders mondiales, ces entreprises industrielles considérées aujourd’hui comme modèles ont pourtant commencé, un jour, toutes petites. Comment ces PME ont-elles fait pour devenir grandes ? Quel est le secret de leur croissance et de leur positionnement à l’international ?*

*Pour le comprendre, rien de mieux que de plonger dans la culture d’une entreprise allemande si emblématique en France que son nom a enrichi le patrimoine linguistique national. Et comme ces championnes allemandes sont plus fournies que communicantes, que les différences dans les cultures entrepreneuriales de nos deux pays sont immenses, et que le modèle du Mittelstand relève de l’understatement outre-Rhin puisque ce sont ses valeurs qui portent la compétitivité allemande, il nous a semblé que la meilleure solution était de concevoir et de réaliser ce portrait d’entreprise en partenariat – autre trait si caractéristique de la culture des affaires en Allemagne.*

*Au fur et à mesure qu’on entre plus avant dans le fonctionnement d’une entreprise représentative du Mittelstand, on s’aperçoit que son succès repose sur la conception du travail au sein d’une collectivité organisée pour que « morale et profit » soient toujours compatibles (Enste, 2007). Le maître mot en est un climat de confiance. Quant à l’innovation, elle est le fruit du travail de chacun au quotidien, optimisé grâce à la circulation permanente des savoirs au sein de l’entreprise comme par un investissement conséquent dans la qualification qui accorde une large priorité au savoir-faire opérationnel de chaque salarié – en un mot : au facteur humain. (IB)*

« L’économie allemande confirme son rôle d’ancre de stabilité dans l’Union. Le Mittelstand est sa colonne vertébrale ; ces dernières années, les petites et moyennes entreprises ont apporté une contribution déterminante aux performances allemandes. Notre politique continuera donc de poursuivre son objectif central : renforcer la dynamique entrepreneuriale ». Voilà ce que déclare un communiqué du ministère fédéral de l’Economie et de l’Energie (BMWi, 2013a). Devenue quasi rituelle en Allemagne, cette formule souligne la priorité que toute politique économique allemande accorde à la pérennité des conditions-cadre réservées aux PME du Mittelstand. Car, la crise financière au sein de l’UE l’a révélé au grand jour, ces entreprises qui constituent le socle de l’activité en Allemagne sont un facteur clé ayant permis à l’économie allemande de sortir renforcée de ces années conjoncturellement difficiles.

Souvent désignées sous le terme de « *hidden champions* », de nombreuses entreprises du Mittelstand se sont révélées particulièrement performantes : 1 300 PME/ETI allemandes se sont ainsi taillé une place de leader mondial dans un segment de niche. Elles n’ont que quelque 360 homologues américaines ; et en France, on ne compte que 75 PME/ETI en position de leader sur le marché mondial. Les entreprises allemandes figurent aussi parmi les plus innovantes d’Europe : alors que, en moyenne européenne, 34 % des PME ont mis sur le marché une innovation produit ou process, ce taux est de 54 % dans le Mittelstand allemand (BMWi, 2013b). Enfin, le Mittelstand joue un rôle moteur



**Markus Wiederspahn,**  
responsable-Groupe  
Presse et relations publiques,  
Kärcher GmbH & Co. KG



**Isabelle Bourgeois,**  
rédactrice en chef de  
*Regards sur l’économie  
allemande*

Priorité de la  
politique économique allemande :  
créer un cadre porteur...

... pour des PME performantes

dans l'économie allemande : il génère 36 % du chiffre d'affaires de toutes les entreprises, ce qui correspond à 2 128 milliards € en 2011, à en croire l'institut de recherche dédié, l'Institut für Mittelstandsforschung de Bonn. Sans parler du rôle essentiel qu'il joue dans la qualification des ressources humaines, puisqu'il forme les trois quarts des jeunes en apprentissage (voir dans ce numéro).

Un « *cluster du Mittelstand* » dans le sud-ouest de l'Allemagne

Géographiquement, on constate que s'est constitué un véritable « *cluster du Mittelstand* » (Heise et al., 2013) dans le sud-ouest de l'Allemagne où on dénombre des entreprises réputées comme Stihl (voir REA 82/2007), Mahle (pièces automobiles, Stuttgart) ou Kärcher (solutions de nettoyage, Winnenden près de Stuttgart). Toutes sont des exemples représentatifs de cette *success story* qu'est le *Mittelstand* allemand, et toutes partagent une culture entrepreneuriale inscrite dans la durée et fondée sur un engagement responsable à la fois envers leurs salariés (collaborateurs), leur site d'implantation (ancrage dans le terroir) et, par-delà, la société tout entière (emploi, cohésion sociale, création de richesse). L'entreprise familiale Alfred Kärcher GmbH & Co. KG est emblématique à cet égard.

### Comment une PME allemande est devenue une ETI et un leader mondial

France : première étape de l'internationalisation

Kärcher est présente aujourd'hui dans plus de 60 pays et a conquis une réputation mondiale d'efficacité et d'innovation dans le segment des produits d'entretien et nettoyage. C'est en France que l'entreprise a créé sa première succursale étrangère et démarré son internationalisation, ce qui explique que le marché français soit aujourd'hui l'un de ses principaux débouchés : en 2013, Kärcher y a commercialisé plus de 1,83 million de produits.

D'une manière générale, l'année 2013 s'est soldée par des ventes et un CA records : pour la première fois dans son histoire, avec un CA de 2,05 milliards €, en nette hausse (6,5 %) par rapport à 2012, l'entreprise a franchi la barre des 2 milliards € de CA. Les ventes (12,5 millions d'appareils vendus dans le monde entier) ont même enregistré une hausse de 15 % par rapport à l'année précédente. Kärcher a ainsi pu accroître encore ses parts de marché à l'international, la croissance de l'entreprise ayant été supérieure à celle du secteur propreté/entretien dans son ensemble. Les résultats de 2013 s'inscrivent dans la continuité de la dynamique d'expansion de Kärcher de ces dernières décennies.

#### Le groupe Kärcher – chiffres clés

	CA (en Mio.€)	Produits commercialisés (en 1 000 unités)	Salariés
1980	107	73	1 466
1985	219	197	2 393
1990	461	808	3 739
1995	633	2 254	4 604
2000	955	4 378	5 346
2005	1 106	5 535	5 872
2010	1 526	7 379	7 452
2012	1 923	10 834	9 676
2013	2 050	12 500	10 644

Source : Kärcher GmbH & Co. KG.

En 2013, le groupe Kärcher a poursuivi résolument sa stratégie d'internationalisation. Il a ainsi implanté des sites de production sur des marchés porteurs (Brésil, Chine, Italie et Etats-Unis), installé le siège de directions régionales en Pologne, au Mexique, en Argentine et en Colombie, et fondé de nouvelles sociétés en Indonésie comme au Kenya.

Kärcher n'est plus une PME, mais appartient toujours au *Mittelstand*

Bien que sa taille classe l'entreprise Kärcher parmi les ETI, elle n'en revendique pas moins son appartenance au *Mittelstand*, comme la plupart des ETI allemandes d'ailleurs. Plusieurs raisons expliquent cela. La première est qu'il n'e-

xiste pas de définition légale ou univoque du *Mittelstand* (voir Bourgeois, 2010). Si on s'en réfère à des critères purement quantitatifs (principalement le CA et le nombre de salariés), tels que ceux sur lesquels se base par exemple la définition de la Commission européenne, entrée en vigueur en janvier 2005, alors la société Kärcher ne peut être considérée comme une PME. Si on se réfère à ces seuils, une PME occupe moins de 250 salariés et réalise un CA annuel de 50 millions € au maximum. Pourtant, bien qu'elle ne soit pas une PME, Kärcher relève du *Mittelstand*.

En effet, bien que cet ensemble se compose majoritairement de PME, l'appartenance au *Mittelstand* n'est pas fonction de la taille des entreprises. Elle se définit au contraire par un ensemble de critères qualitatifs, c'est-à-dire structurels et culturels. Ainsi, les plus performantes d'entre elles partagent des caractéristiques comme la structure patrimoniale de leur capital, leur pleine indépendance par rapport à toute entreprise cliente, et une stratégie orientée sur le long terme. A cela s'ajoutent un engagement social prononcé et un comportement responsable envers les salariés (Wolf/Paul/Zipse, 2009). Nombreuses sont dès lors les PME innovantes qui restent fidèles à cet état d'esprit ou culture, même lorsque le succès de leurs produits ou prestations les a fait croître par-delà les seuils purement quantitatifs d'une PME (BMW, 2013b). Ce comportement s'explique le plus souvent par leur origine ou leurs racines.

C'est également le cas du groupe Kärcher, dont l'identité s'est forgée au fil de son histoire et reste marquée aujourd'hui encore par l'amour des techniques et technologies, le sens de l'innovation et une approche responsable de la stratégie entrepreneuriale, axée sur la demande des clients et celle des salariés.

Il se définit par des critères qualitatifs

### **Les origines : Alfred Kärcher, inventeur et entrepreneur**

A l'instar de ces nombreux grands inventeurs et fondateurs d'entreprise issus du Wurtemberg depuis les débuts de l'industrialisation – Robert Bosch, Gottlieb Daimler ou le Comte Zeppelin, pour n'en citer que trois – Alfred Kärcher met tout en œuvre pour donner vie à ses idées. En 1924, après avoir achevé ses études d'ingénieur en construction mécanique et électrotechnique à l'Université technique de Stuttgart, il entre à l'âge de 23 ans dans le bureau de représentant de son père, le faisant évoluer pour le transformer en bureau de construction. En 1935, il crée sa propre entreprise à Stuttgart-Bad Cannstatt pour produire et commercialiser ses inventions dans le domaine des éléments chauffants. Il dépose ainsi entre autres le brevet du « four à bain de sel Kärcher », un four à bain de sel pour le revenu de l'acier et la trempe des métaux légers destiné à l'industrie. En 1939, l'entreprise s'installe à Winnenden, siège actuel de Kärcher. Elle produit alors également des systèmes chauffants pour les moteurs d'avion et les cabines. Après la Deuxième Guerre mondiale, elle se spécialise dans les produits à usage domestique : fours ronds, cuisinières, brouettes et bennes pour tracteurs. Alfred Kärcher s'imposera en 1950 dans le segment des solutions de nettoyage grâce à l'invention du premier nettoyeur à haute pression d'Europe, à eau chaude, le nettoyeur à jet de vapeur « DS 350 ». La conception du système de chauffage de l'eau est innovante au point que, aujourd'hui encore, il est à la base de tous les équipements chauffants produits.

Une trajectoire classique : inventions, dépôt de brevets, production...

Mais comme tant d'ingénieurs créateurs d'entreprise, Alfred Kärcher ne verra pas, lui non plus, son invention parvenir au succès. A son décès à l'âge de 58 ans, le 17 septembre 1959, son épouse Irene lui succède à la tête de l'entreprise. Comme son défunt mari, puis le directeur général Roland Kamm qui lui succèdera, elle dirige l'entreprise durant trois décennies. Elle embauche massivement, développe son réseau commercial dans toute l'Allemagne et ouvre les premières succursales à l'étranger. Grâce à son énergie, son intelligence humaine et son sens des affaires à la fois, elle hisse en l'espace de quelques dizaines d'années seulement son entreprise en position de leader sur le marché mondial des solutions de nettoyage. Irene Kärcher décède le 22 avril 1989 à

... puis développement par les successeurs de l'inventeur

l'âge de 68 ans. Femme d'affaires engagée, elle se voit décorer de l'Ordre du mérite de la République fédérale d'Allemagne en 1984 et entre en 2009, à titre posthume, dans le « *Handelsblatt Hall of Fame des deutschen Unternehmertums* », le cercle des meilleurs entrepreneurs allemands distingués par le quotidien économique *Handelsblatt*, où elle est la première femme chef d'entreprise reconnue par ses pairs. Comme toute entreprise familiale allemande, Kärcher est restée aux mains de la famille. Elle est dirigée aujourd'hui par Hartmut Jenner, ingénieur de formation, et président du directoire depuis plus de dix ans. Et, reflet de la stratégie au long si caractéristique des PME allemandes, ce manager a débuté sa carrière dans l'entreprise en 1991.

### Internationalisation et concentration sur un cœur de métier

**Aujourd'hui, 85 % du CA réalisés hors d'Allemagne**

Comme la plupart des PME du *Mittelstand*, Kärcher s'est développé en s'internationalisant dès la fin des années du « miracle économique ». Et comme le plus souvent, cette internationalisation s'est effectuée de proche en proche : la première filiale étrangère est fondée en France en 1962, dans le pays immédiatement voisin, avec lequel existaient déjà des relations commerciales. Ce choix courageux d'Irene Kärcher, trois ans seulement après la mort de son mari, porté aussi par son amour de la langue et de la culture françaises, s'est rapidement révélé un succès : la première année, la modeste filiale française avec ses quatre collaborateurs réalisait un CA de 328 000 Francs. Puis, d'autres filiales voient le jour en Autriche et en Suisse, et un site de production est ouvert au Brésil en 1975. L'expansion à l'étranger est poursuivie systématiquement et, au milieu des années 1980, Kärcher compte 16 sociétés de distribution, notamment en Amérique du Nord, en Afrique et en Australie. En 2013, le groupe est présent dans 60 pays, dispose d'un réseau mondial de 50 000 espaces de vente et de service et réalise 85 % de son CA à l'étranger.

**1974 : repositionnement sur les nettoyeurs haute pression**

Après une brève phase de diversification, la croissance s'accompagne d'une concentration sur le cœur de métier. Dans les années 1950 et 1960, Kärcher produisait pour l'essentiel des générateurs de vapeur pour les usages les plus divers, des nettoyeurs haute pression à eau chaude et des réchauffeurs d'air. En pleine expansion, l'entreprise reprend à la fin des années 1960 le plasturgiste Eberle, un partenaire de longue date. La gamme de produits s'élargit de ce fait à des catamarans, des revêtements de plafonds, des toboggans ou des chevaux automates pour les enfants. Cette absorption répondait à un choix stratégique décisif, car l'acquisition de nouvelles compétences dans le domaine de la production de plastiques renforcés de fibres de verre (PRV) permit à Kärcher de moderniser son offre de nettoyeurs en remplaçant leur traditionnel carter métallique par des matières plus légères et moins coûteuses. En 1974, Irene Kärcher fait alors un autre choix stratégique : bien que nombre de produits, notamment les générateurs de vapeur pour chantiers, soient bien positionnés sur le marché, l'entreprise se recentre exclusivement sur les technologies du nettoyage haute pression. Ce choix visionnaire a posé les fondations de l'entreprise dans son périmètre actuel, en faisant d'abord la seule spécialiste, puis aujourd'hui le leader mondial des solutions de nettoyage.

**Adoption du « jaune Kärcher » et centrage sur les solutions de nettoyage**

Dans le cadre de ce repositionnement, l'entreprise change également la couleur de son logo, abandonnant le bleu à effet martelé au profit de ce « jaune Kärcher » qui a forgé la forte identité de la marque dans le monde entier. Cette stratégie porte ses fruits et, en l'espace de cinq ans seulement, Kärcher voit son CA quintuplé. En 1980, l'entreprise étend sa gamme de produits, la positionnant progressivement sur les solutions de nettoyage, dans un premier temps pour le transport et les bâtiments. Puis viennent s'y ajouter aspirateurs et autolaveuses, balayeuses et balayeuses aspirantes, matériels de nettoyage pour véhicules, nettoyeurs vapeurs, détergents et installations de potabilisation de l'eau. Actuellement, la gamme comprend quelque 3 000 produits.

## Un éventail de produits en constante évolution

Kärcher est une entreprise innovante : ses effectifs de R&D s'élèvent à plus de 900 salariés dans le monde entier, et elle consacre en moyenne quelque 5 % de son CA à la R&D. Durant la seule année 2013, 120 nouveaux produits ont ainsi été lancés sur le marché, et 57 brevets ont été déposés, ce qui a porté pour la première fois à 500 le nombre de brevets actifs de l'entreprise.

**Ratio R&D/CA : 5 %**

Parmi les grandes innovations technologiques de Kärcher figure par exemple le premier nettoyeur haute pression portable (HD 555 profi) ; sa mise sur le marché en 1984 a permis de créer un nouveau débouché : celui des nettoyeurs portables pour les particuliers. Aujourd'hui, le marché des particuliers génère la moitié du CA de l'entreprise.

**Premier nettoyeur haute pression portable**

En 1993, cette gamme est étendue aux besoins domestiques (« *home & garden* »). Depuis, Kärcher commercialise également auprès des particuliers des aspirateurs et nettoyeurs vapeur, et lance en 2003 le premier robot aspirateur mondial, le RoboCleaner RC 3000, suivi en 2008 du nettoyeur de vitres WV 50, dont une nouvelle version est disponible depuis 2014, et qui permet de lancer une gamme innovante de produits. A quoi s'ajoute l'offre de pompes et d'accessoires d'arrosage pour le jardin ou la maison, lancée en 2007.

**Extension de la gamme pour les particuliers**

Dans le domaine des produits à usage professionnel, Kärcher innove en concevant une brosse cylindrique pour les nettoyeurs par injection/extraction. Et dans celui, classique, des nettoyeurs haute pression, la nouvelle buse à rotor, développée en 1995, a permis de quasi doubler les performances de ces appareils. En 2009 sont lancés des nettoyeurs à très haute pression (jusqu'à 2 500 bar) qui permettent non seulement de nettoyer, mais aussi de ravalier les façades et d'excaver le béton. La même année, Kärcher se positionne sur le marché des équipements communaux en lançant le premier véhicule porte-outils MC 50 qui, grâce à ses équipements multifonctions, permet non seulement de balayer, mais également de tondre et de déneiger.

**Cible des professionnels : extension au marché communal**

Plus récemment, Kärcher a investi un nouveau marché : celui de la potabilisation de l'eau, en développant par exemple des installations permettant aux agriculteurs, aux hôteliers et aux propriétaires de maisons d'assurer leur approvisionnement en eau potable de manière autonome. Et en 2008, cette gamme est complétée par une fontaine à eau qui, du fait de la technologie d'hygiène utilisée, est la seule à bénéficier d'un certificat attestant de la conformité sanitaire des eaux destinées à la consommation humaine.

**Puis au créneau de l'eau potable**

L'an dernier, près de 90 % du CA ont ainsi été réalisés avec des produits de moins de cinq ans. Mais l'innovation ne se résume pas à la R&D, ni au développement permanent de nouveaux produits ou solutions. Comme dans toutes les entreprises du *Mittelstand* leaders sur leur marché, l'innovation ne se limite pas à l'activité des services de R&D, chez Kärcher non plus. Bien au contraire, elle est omniprésente, quotidienne, et elle émane de tous les collaborateurs en contact avec les produits et les clients de l'entreprise, qu'ils travaillent dans la production, la commercialisation, le service aux clients ou dans l'administration. Ils œuvrent en permanence à mieux organiser le déroulement de la production, à rendre plus efficaces les processus de production, à ouvrir de nouvelles voies de commercialisation et à implanter de nouveaux sites de production en Allemagne comme à l'étranger.

**L'innovation est plus que la R&D ; elle est le fait de tout un chacun...**

Cette culture du changement ou de l'adaptabilité qui est la condition *sine qua non* de la capacité d'une entreprise à innover est présente dès la formation initiale des apprentis et est au cœur de la formation continue des collaborateurs. Ainsi, Kärcher s'est doté d'une *Kärcher Academy* : d'une direction dédiée à la formation initiale et continue. La première a été créée au siège, à Winnenden, en 2009, puis d'autres à Singapour, au Mexique, en Ukraine, en Chine et au Brésil. Cette « académie interne » offre un large éventail de formations aux col-

**... et elle signifie adaptation à la demande du client**



laborateurs, aux revendeurs et aux clients, dont des séances consacrées au maniement des appareils, mais aussi des séminaires de formation continue en matière de compétences commerciales. Plus généralement, elle permet aux techniciens service et aux partenaires commerciaux du monde entier de se tenir informés des dernières évolutions et d'échanger leurs expériences sur les meilleurs conseils à apporter aux clients dans les branches les plus diverses. Le nettoyage est en effet une activité hautement complexe qui exige une connaissance intime des besoins de chaque client afin de pouvoir y apporter une solution sur mesure. Une telle réponse doit obéir à plusieurs exigences à la fois : garantir la propreté au meilleur coût, entretenir et préserver la valeur de l'installation ou de l'objet nettoyés. Cette offre de formation comble également un vide : la science du nettoyage n'est enseignée dans aucune université, et elle ne fait l'objet d'aucune recherche scientifique. Il revient donc à l'industrie de prendre à sa charge enseignement et recherche en la matière.

### Une culture centrée sur le facteur humain

L'orientation par rapport aux besoins et à la demande du client constitue non seulement le cœur de son activité industrielle et commerciale, elle est au fondement même de sa culture entrepreneuriale. Dans l'identité de l'entreprise, sa culture, la satisfaction du client occupe en effet une place centrale : « *La haute qualité technologique de nos produits comme la qualité de nos solutions de nettoyage pour les particuliers et les professionnels sont reconnus dans le monde entier. Qu'il s'agisse de la maison ou du jardin, du commerce ou de l'industrie, être à l'écoute de nos clients et répondre à leurs exigences de performance, de prix et de protection de l'environnement ont pour nous priorité absolue* ». Voilà l'un des principes directeurs de l'identité de Kärcher, tel qu'il figure dans sa charte interne.

**Le secret de la compétitivité :  
la proximité avec le client**

C'est grâce à cette proximité avec le client que Kärcher est à la fois une entreprise industrielle et un prestataire de services. Car l'écoute du client comme la prise en compte de sa demande spécifique sont prioritaires, quelle que soit l'activité exercée par ses collaborateurs, et quel que soit le pays où ils l'exercent. Cette culture étant la même dans tous les pays, elle leur permet d'identifier en permanence l'évolution de la demande où qu'ils soient, et d'y apporter la réponse adaptée avec une grande flexibilité. Les besoins et exigences des clients, très variables selon les pays, sont minutieusement analysés en interne, ce qui permet de développer des solutions sur mesure, et ce dans le monde entier.

**Une identité  
fondée sur des valeurs  
qui sont réalité vécue**

Entreprise familiale, Kärcher, comme toutes ses homologues en Allemagne, est profondément attachée aux valeurs qui fondent sa culture d'entreprise. Son identité n'est dès lors pas tant affichée vers l'extérieur qu'elle n'est réalité vécue en interne. Ces valeurs qui guident la collectivité qu'est l'entreprise et l'action quotidienne de chacun des collaborateurs de Kärcher sont concrètement détaillées au sein d'une sorte de code de déontologie interne (*Unternehmensleitbild*), tel qu'il existe dans toute entreprise performante du *Mittelstand* allemand. Parmi ces valeurs identitaires figurent la considération du client en tant que partenaire, la qualification et la motivation des collaborateurs, l'exigence de qualité et d'innovation, le respect de l'environnement, l'engagement social, ainsi que la gestion pérenne de l'entreprise.

**Engagement dans la formation  
professionnelle initiale...**

Kärcher se considérant comme un *benchmark*, et ses performances reposant sur l'engagement de chacun, elle accorde la plus haute importance à la motivation et à la qualification de ses collaborateurs. L'investissement tant dans la formation initiale et continue que dans la promotion de ses collaborateurs est dès lors conséquent. En matière de formation professionnelle initiale (système dual), Kärcher accueille bon an mal an plus de 150 apprentis (176 en 2013) et se fait un point d'honneur à tous les embaucher à l'issue de leur formation qui

de 2 à 3 ans et demi selon le type de certificat de fin d'études secondaires, la moyenne obtenue et le métier choisi. L'offre est très diversifiée : Kärcher forme au total à 22 métiers (*Berufe*), de technicien en équipements électroniques à agent technico-commercial en passant par mécanicien d'installations industrielles ou cuisinier. Certaines de ces formations duales s'effectuent en coopération avec l'université Duale Hochschule Baden-Württemberg (voir dans ce numéro la contribution de R. Lasserre), les étudiants alternant formation universitaire théorique et formation pratique sur des périodes de 12 semaines. Quant aux apprentis du système dual classique, ils passent 1 à 2 jours dans leur école et 3 à 4 jours chez Kärcher où, dès leur sortie de l'atelier de formation, leur apprentissage s'effectue sur poste de travail au sein des services concernés. C'est ainsi qu'ils acquièrent au quotidien une connaissance intime de l'organisation de l'entreprise et des process, autrement dit : un savoir-faire opérationnel. En-dehors de cette formation, les apprentis participent également à des programmes de *corporate volunteering* : ainsi, une fois par an, ils nettoient la rivière traversant le site de Winnenden. Et, depuis 2014, dix d'entre eux partent en Afrique du Sud où ils apportent leur aide à une organisation humanitaire.

En matière de formation continue, l'entreprise offre de nombreuses possibilités également, tant en interne, dans le process de production et l'administration, qu'en externe, au sein de programmes formalisés (sur les pratiques des entreprises allemandes en matière de formation continue, voir Heidemann, 2010). Au cours de la seule année 2013, chacun des collaborateurs a ainsi bénéficié en moyenne de 3,8 journées de formation continue permettant de développer savoir et savoir-faire opérationnel, mais aussi aptitudes individuelles. Les séminaires proposés par Kärcher ont trait au savoir technique, à la méthode, aux compétences sociales ; ils forment aussi à la gestion du bien-être au travail ou à la maîtrise des langues étrangères. A cela s'ajoute une « bourse Kärcher » (*« Kärcher-Stipendium »*) qui promeut l'apprentissage tout au long de la vie. Quant aux collaborateurs des 60 filiales à l'étranger, ils ont accès à une large offre de formation continue via le « *International Management Development Program* » de l'entreprise, comprenant semaines d'orientation pour les nouvelles recrues, séminaires pour les cadres débutants ou confirmés et séminaires thématiques consacrés à l'*entrepreneurship* ou le *change management*.

Parallèlement, comme toute entreprise du *Mittelstand*, Kärcher accorde une attention privilégiée à la formation de la relève dans son management. Sur la base d'un schéma des compétences requises interne à l'entreprise, chaque cadre bénéficie d'un suivi individuel destiné à promouvoir et développer ses talents spécifiques. L'objectif de ce suivi est de former la relève des managers qui sont ainsi systématiquement préparés à leurs responsabilités futures. Au total, au siège et dans les établissements allemands de Kärcher, plus des trois quarts des postes de chefs de service et de directeurs de division sont ainsi pourvus en interne. Comme toute entreprise familiale fortement internationalisée, Kärcher transmet de la sorte sa culture ouverte et ses valeurs à ses futurs cadres. A l'international, la promotion des futurs dirigeants s'effectue via le « *International Management Development Program* ».

L'excellence de cette politique du personnel, impossible à chiffrer au demeurant, est reconnue et attestée par des experts indépendants. Ainsi, l'an dernier, Kärcher s'est vu décerner par l'Eglise protestante d'Allemagne le label de qualité *ARBEIT PLUS*. Quant à ses nombreuses mesures permettant de concilier vies familiale et professionnelle, elles ont été saluées par l'*Initiative audit beruf-undfamilie*, une association à but non lucratif fondée par la Fondation Hertie et placée sous le haut patronage des ministères fédéraux de l'Economie et des Affaires familiales, qui récompense les meilleures pratiques en la matière dans les entreprises allemandes. Dans ses services administratifs, Kärcher a par exemple supprimé les horaires fixes de présence ; il suffit que parmi les différentes équipes, au moins une personne soit présente et joignable aux heures

... et la formation continue  
qui valorise  
le potentiel individuel

Une attention particulière  
à la relève des cadres dirigeants

Une politique du personnel  
reconnue



de bureau. Celles-ci varient légèrement d'un service à l'autre, ce qui permet de mieux concilier vies familiale et professionnelle. Et s'il n'y a pas de jardin d'enfant interne à l'entreprise, la flexibilité des horaires, la possibilité de réduire le temps de travail, les congés parentaux ou les programmes de vacances pour les enfants y contribuent également. A l'avenir, la politique du personnel sera encore plus axée sur les étapes biographiques des collaborateurs, visant notamment la promotion des jeunes parents grâce au travail à domicile ou à des mesures ouvrant des perspectives d'évolution à ceux occupant un emploi à temps partiel.

**Stabilité des effectifs  
et flexibilité**

Les collaborateurs étant des personnes-ressources, la stabilité des effectifs a priorité absolue. Ainsi, même au plus fort de la récession en 2009, Kärcher n'a procédé à aucun licenciement économique (ni d'ailleurs à aucun moment de son histoire) et n'a pas recouru non plus aux nombreuses mesures d'activité partielle (*Kurzarbeit*) prévues en Allemagne lorsqu'une entreprise traverse des difficultés, et dont l'accès avait été facilité par les pouvoirs publics pour limiter l'impact de la crise sur l'emploi (voir Eichhorst/Marx, 2009). Durant l'année 2009, malgré les coûts élevés que cela impliquait, Kärcher a continué à occuper tous ses salariés à temps plein. Les inévitables phases d'activité réduite qu'ont connues les différents sites ont été gérées dans la plus grande flexibilité, les collaborateurs étant répartis au jour le jour entre ces sites en fonction des besoins de la production. Et, comme nombre d'autres entreprises du *Mittelstand*, Kärcher a également accru son investissement dans la formation continue, offrant des mesures de qualification à 70 de ses collaborateurs qui ont pu ainsi achever une formation professionnelle initiale.

**Une culture fondée  
sur la confiance et  
la circulation des savoirs...**

Le respect humain ne se limite pas à la considération due par la hiérarchie à chacun des collaborateurs : il constitue la base même des relations humaines dans l'entreprise, s'appliquant à tous ceux qui y travaillent. En interne comme en externe, Kärcher est porteur d'une culture fondée sur la confiance mutuelle, la loyauté réciproque et la transparence. Ces principes nourrissent au quotidien fair-play, fiabilité et respect. Sur cette base, le travail en équipe et la culture d'échanges permanents permettent non seulement de valoriser les compétences ou l'expérience de chacun, mais aussi de faire circuler les savoirs et savoir-faire opérationnels et ainsi de les optimiser.

**... est la clé de la  
compétitivité économique**

Par définition, les valeurs sur lesquelles se fonde la culture de Kärcher incluent bien entendu la performance comme la clé du succès économique de l'entreprise, garant de sa pérennité et de son développement. Cette performance suit une approche globale que traduisent les multiples solutions de nettoyage qui s'étendent des produits et systèmes jusqu'aux prestations de service qui leur sont liées et calibrées sur mesure en fonction de la demande du client. C'est cet ensemble de valeurs qui permet au leader mondial qu'est Kärcher de définir en pleine autonomie ses propres critères de qualité et d'innovation, d'être la référence sur le marché des solutions de nettoyage, y compris pour ses concurrents.

## Responsabilité sociale et environnementale

L'entreprise familiale Kärcher accorde la plus haute importance au développement durable, assumant ses responsabilités sociales et environnementales. Et dans son code de déontologie interne, elle se définit comme une entreprise citoyenne (« *good citizen* » ; voir Reisach, 2011). Cet engagement, qui est propre à l'entreprise depuis toujours, a gagné en importance au fur de la mesure de sa croissance. Car une gestion et un développement durables présupposent que l'entreprise s'engage et assume ses responsabilités dans son environnement naturel, autrement dit son 'terroir'.

**Les fournisseurs sont  
des partenaires**

Aux traditionnelles responsabilités économiques et sociales de toute entreprise allemande (voir Bourgeois, 2010), dont le mécénat culturel, est venue s'ajouter

assez rapidement celle de la protection de l'environnement au sens de Nature. Le code de bonne conduite de l'entreprise, qui est calé sur le *UN Global Compact*, engage tous les sites de Kärcher à adopter un comportement responsable envers l'Homme et la Nature ; le même engagement s'applique à leurs fournisseurs. En effet, dans la chaîne d'approvisionnement de Kärcher, les standards sociaux ont un rôle éminent car la philosophie ou la culture de Kärcher engagent également chaque fournisseur en tant que partie prenante de la chaîne de création de valeur. En d'autres termes, Kärcher ne considère pas ses fournisseurs comme des prestataires anonymes, mais bien au contraire comme des partenaires à part entière engagés dans un travail collectif visant à optimiser l'ensemble de la chaîne de production comme des process.

Partout où l'entreprise est présente, elle s'engage dans le domaine social. Ainsi, Kärcher coopère depuis 2011 avec *SOS-Kinderdorf* (SOS Villages d'enfants), soutenant l'association financièrement et avec des moyens techniques spécifiques. L'entreprise vient également en aide aux victimes de catastrophes naturelles : après le tsunami de 2004 en Asie du sud-est et les violents tremblements de terre de 2010 à Haïti et au Chili, elle y a fourni aux secours des équipements d'assainissement et de potabilisation de l'eau et des systèmes mobiles de ravitaillement. En 2013, elle a par exemple équipé l'Organisation fédérale pour le secours technique et la protection contre les catastrophes naturelles (*Technisches Hilfswerk*) d'appareils contribuant à approvisionner en eau potable les régions sinistrées après le cyclone qui a ravagé les Philippines. La même année, des équipes Kärcher ont participé au déblaiement et au nettoyage dans les régions de Bavière et d'Allemagne de l'est qui avaient subi de terribles inondations, et équipé diverses organisations de secours.

En matière de protection de l'environnement, Kärcher soutient par exemple depuis 2012 le programme « *Living Lakes* » du Global Nature Fund qui vise la protection des lacs et des zones humides de la planète. Et en partenariat a été lancé un programme de construction de stations d'épuration végétales destinées aux communes rurales ; la première d'entre elles a été inaugurée à la fin 2013 dans le village de San Miguel de Sema en Colombie.

Depuis la fin des années 1970, Kärcher s'engage dans la restauration et la sauvegarde des œuvres à haute valeur symbolique du patrimoine artistique et architectural de la planète afin de les transmettre en bon état à la postérité. Les travaux sont toujours menés en étroite coopération avec leurs propriétaires et les administrations concernées d'une part, les restaurateurs, historiens de l'art et experts scientifiques impliqués, de l'autre.

**Sauvegarde du  
patrimoine culturel**

#### **Le mécénat culturel de Kärcher**

Depuis plus de trente ans, Kärcher s'engage à titre bénévole pour la préservation du patrimoine. A ce jour, le spécialiste du nettoyage a mis à disposition expérience et compétences dans la restauration et l'entretien de plus de 100 monuments historiques dans le monde, dont :

**1980** : la Statue du Christ à Rio de Janeiro

**1985** : le socle de la Statue de la Liberté à New York

**1990** : la Porte de Brandebourg à Berlin

**1998** : les colonnes de la Place Saint-Pierre à Rome

**2005** : les têtes des présidents américains du Mont Rushmore au Dakota du Sud (en coopération avec le National Park Service)

**2013** : le London Eye à Londres.

L'objectif de ce travail en équipe est de choisir et d'appliquer la méthode de nettoyage la mieux adaptée à chaque cas particulier. Cette approche permet non seulement de préserver le patrimoine culturel, mais aussi de développer de nouveaux procédés de nettoyage. Un tel engagement responsable qui permet aux deux parties d'en tirer les bénéfices est un bon exemple pour illustrer la manière dont peuvent se concilier utilement à la fois la capacité à innover et la préservation des valeurs fondatrices d'une entreprise.

**CAR C'EST L'ALLIANCE ENTRE DES VALEURS** profondément enracinées et la volonté foncière d'innover qui est au cœur de l'identité de cette entreprise familiale. Elle est née de l'invention visionnaire de son fondateur, Alfred Kärcher : celle du premier nettoyeur haute pression qui a vu le jour en Europe. Certes, comme tant d'autres entreprises allemandes perçues comme appartenant au *Mittelstand*, le leader mondial des solutions de nettoyage ne répond plus aujourd'hui aux critères quantitatifs définissant une PME. Mais, empreinte des valeurs d'engagement social propres à toute entreprise du *Mittelstand*, Kärcher n'en continue pas moins de rester fidèle à ses critères qualitatifs et de leur donner vie.

Les principes au cœur de sa culture d'entreprise, fixés dans son code déontologique qui a valeur de charte, montrent bien la haute importance qu'accorde Kärcher à sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Ils sont communs à toutes ces PME du *Mittelstand* devenues des ETI. Et ces principes guident au quotidien la stratégie de Kärcher comme celle de toutes ses homologues, qu'il s'agisse de la gestion durable des ressources humaines qui permet de concilier vies familiale et professionnelle ou de la responsabilité assumée vis-à-vis de l'ensemble de la société. Malgré sa taille, cette PME qui est devenue grande incarne une culture entrepreneuriale qui vise certes en premier lieu la performance économique, mais toujours en accordant une place centrale à l'être humain.

### Indications bibliographiques

- **BOURGEOIS I. (dir.)**, *PME allemandes : les clés de la compétitivité*, Editions du CIRAC, 2010
- **BOURGEOIS I., LASSERRE R.**, « Les PME allemandes. Une compétitivité à dimension sociale et humaine », in OSEO, *PME 2010*, Paris, 2010
- **BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (BMWi)**, communiqué de presse, 31/01/2013 (2013a)
- **BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (BMWi)**, *German Mittelstand : Motor der deutschen Wirtschaft. Zahlen und Fakten zu deutschen mittelständischen Unternehmen* ([www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/factbook-german-mittelstand,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/factbook-german-mittelstand,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf)) (2013b)
- **COMMISSION EUROPÉENNE**, *La nouvelle définition des PME. Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration*, 2005 ([http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf))
- **EICHHORST W., MARX P.**, « Le chômage partiel, amortisseur social de la crise ? », *Regards sur l'économie allemande*, n° 90, mars 2009
- **HEIDEMANN W.**, « La formation continue en Allemagne », *Regards sur l'économie allemande*, n° 96, mai 2010
- **HESE S., KLESSE H.-J., SALZ J., BRÜCK M.**, « Im Südwesten sitzen die Weltmarktführer », *Wirtschaftswoche*, 18/11/2013 ([www.wiwo.de/unternehmen/industrie/baden-wuerttemberg-im-suedwesten-sitzen-die-weltmarktfuehrer/9079480.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/baden-wuerttemberg-im-suedwesten-sitzen-die-weltmarktfuehrer/9079480.html))
- « Morale et profit ne sont pas incompatibles », Un entretien avec Dominik Enste, *Regards sur l'économie allemande*, n° 84, décembre 2007
- **REISACH U.**, « La responsabilité sociale de l'entreprise en Allemagne », *Regards sur l'économie allemande*, n° 103, hiver 2011
- **WOLF J., PAUL H., ZIPSE T.**, *Erfolg im Mittelstand – Tipps für die Praxis*, Wiesbaden, 2009
- **ZAPF I.**, « Les comptes épargne-temps, instruments de flexibilité », *Regards sur l'économie allemande*, n° 101, été 2011
- **www.ifm-bonn.org** (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, IfM Bonn)
- **www.kaercher.de**